

Área Temática: Organização do Terceiro Setor

Redes em Organizações Sociais: limites e possibilidades.

AUTORES

EDILEUSA GODÓI DE SOUSA

Universidade Federal de Uberlândia
edileusagodoi@uol.com.br

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

Universidade Federal de Uberlândia
valdirjr@ufu.br

Resumo

As organizações pertencentes ao terceiro setor enfrentam muitos desafios. Além de aspectos gerenciais, existe uma inquietação com relação à capacidade de se relacionarem com diversas esferas e se fortalecerem institucionalmente, como condição à sustentabilidade. Ou seja, de pensar continuamente as suas relações com organizações: do mesmo setor, do Estado e com empresas privadas. Neste estudo, o objetivo foi analisar a perspectiva de redes organizacionais para a sustentabilidade de uma organização não-governamental (ONG). Foram realizadas reflexões acerca dos conceitos de terceiro setor e redes organizacionais. Apresentou-se um estudo de caso orientado pelas dimensões: formas, natureza das relações entre os parceiros e tipos de articulações nas redes organizacionais. A abordagem foi qualitativa, e para a coleta de dados adotou-se a técnica de entrevista semi-estruturada, a observação direta e a análise de documentos. Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica da triangulação. Os resultados apontaram que a ONG pesquisada busca novas formas de estruturar suas parcerias. Entretanto, no desenvolvimento sequencial destas ações, possivelmente, estão muitos desafios ainda para a organização, principalmente no que se refere a uma cooperação mais intensiva entre os parceiros da instituição.

Palavras-chave: Organizações não-governamentais, redes, sustentabilidade.

Abstract

The third sector organizations face many challenges. In addition to the managerial aspects, there is an inquietude regarding the capacity of its relation to different spheres and its institutional strengths, as a condition to sustainability. That means continuously thinking about its relations to organizations: from the same sector, from the State and private companies. In this study, the objective was to analyze the organizational network perspective in order to sustain a non-governmental organization (NGO). Reflections were made regarding the concepts of the third sector and organizational networks. A case study was presented based on the following dimensions: forms, nature of relations between partners and types of joints in the organizational networks. The approach was qualitative. A semi-structured interview, document analysis and direct observation were adopted as data collection techniques. To the data analysis and interpretation a triangulation technique was used. The results pointed that the researched NGO searches new ways of structuring its partnerships. However, in the sequential development of these actions, there still may be many challenges

to the organization, mainly related to a more intensive cooperation between the partners of the institution.

Keywords: Non-governmental organizations, networks, sustainability.

1. Introdução

As organizações do terceiro setor estão diante do desafio de pensar continuamente as suas relações: com organizações do mesmo setor, com organizações do Estado e com empresas, de forma a aumentar a sinergia entre uma e outra e a aprofundar a reciprocidade e a solidariedade destas relações. Com isto, ganha terreno o termo **redes organizacionais**, ensejando a parceria como forma de **sustentabilidade** das organizações do terceiro setor.

Assim, para este estudo, aflora o desafio de analisar e discutir as parcerias feitas por organizações do terceiro setor dentro do próprio setor, com o Estado e com as empresas privadas. Ou seja, “[...] o encontro entre a lógica governamental, marcada pela permanência e universalidade das políticas, e a lógica da sociedade civil, marcada pela defesa de interesses específicos e experimentação de formas inovadoras de ação.” (CARDOSO, 1997, p. 9); e a lógica do mercado que atua por intermédio do “[...] enfoque monológico, estratégico, no qual suas ações são calculadas e utilitaristas [...]” (TENÓRIO, 1999, p. 100).

O objeto de análise para esta pesquisa foi a ONG LAR de Amparo e Promoção Humana, localizada no município de Uberlândia-MG, fundada em 1983.

O LAR atualmente, com nove unidades e 17 setores de atendimento, beneficia mais de 26.500 pessoas no município de Uberlândia entre gestantes, crianças, adolescentes, adultos e idosos. A meta da organização, por meio do projeto Lares Solidários - Rede de Desenvolvimento Social é chegar a mais 100 unidades espalhadas por todo o estado de Minas Gerais. A perspectiva é de beneficiar cerca de 1.056.000 (um milhão e cinquenta e seis mil) pessoas, o que corresponde, conforme estatísticas do governo estadual, a 5,9% da população de Minas Gerais e 22,5% dos mineiros que vivem abaixo da linha da pobreza.

A escolha da organização para objeto de estudo desta pesquisa, se justifica pelo fato da ONG em questão se destacar perante outras da região em termos de número de beneficiários como também, quantidade de setores de atendimento, e principalmente, por adotar uma gestão baseada em redes organizacionais tanto para a sua sustentabilidade como para sua expansão, o que vem ao encontro das dimensões de análise deste estudo.

Portanto, a problematização inicial foi saber: **como as redes organizacionais têm proporcionado a sustentabilidade da ONG LAR de Amparo e Promoção Humana, localizada em Uberlândia-MG?**

Ao tomar como referência o problema de pesquisa formulado, o objetivo geral do estudo foi: analisar a perspectiva de redes organizacionais para a sustentabilidade de uma organização não-governamental (ONG): o LAR de Amparo e Promoção Humana. Mais especificamente, identificar e analisar as formas, a natureza das relações entre os parceiros e o tipo de articulações das redes organizacionais que possibilitam o desenvolvimento e a atuação de uma organização não-governamental.

Assim, ao realizar um estudo de caso em uma ONG com sede em Uberlândia-MG, com o propósito de conhecer e analisar as ações desenvolvidas no processo de constituição de redes organizacionais, esta pesquisa contribui na reflexão da realidade das organizações do terceiro setor na busca de sustentabilidade, e ainda, para o desenvolvimento de estudos na **área de gestão das organizações**, uma vez que, indica pontos de partida e direções rumo à

formação de redes organizacionais, fornecendo parâmetros para a inovação e o desenvolvimento da gestão organizacional, com foco nas organizações do terceiro setor.

2. Desafios das organizações do terceiro setor

O conceito de terceiro setor é amplo e passível de qualificações sob diversos aspectos, mencionados por alguns autores (CARDOSO, 1997; COSTA JÚNIOR, 1998; HUDSON, 1999): realidade complexa, heterogeneidade e diversidade de atores e formas de organização.

Salamon (1997) fez uma análise a respeito dos desafios que o futuro poderia apresentar ao terceiro setor, os quais, em suma, foram os seguintes: da legitimidade; da eficiência; da sustentabilidade e da colaboração. Para esse último, o autor enumera que o primeiro é a colaboração do Estado, que segundo ele, em países mais desenvolvidos tem se mostrado como um dos mais, ou o mais importante aliado do setor, e em outros países como o Brasil, por exemplo, o Estado por sua vez, quase sempre se mostrou alheio e descomprometido com os objetivos do terceiro setor. Embora, conforme o autor, progressos recentes dão alguns motivos de esperança. O segundo desafio é a colaboração com o setor empresarial, aonde a hostilidade e a desconfiança vêm de longo tempo. Finalmente, o terceiro desafio é o de promover a colaboração nas esferas do próprio setor sem, contudo deixar de lado as diferenças peculiares de cada ente pertencente ao setor.

Cabe notar que, dentro da idéia de terceiro setor encontram-se organizações que variam entre si pela sua origem histórica, pela população específica a que atendem, e pela diversidade de suas fontes de financiamento. Neste estudo o foco foi para as organizações não-governamentais (ONG's), principalmente, pelo fato do termo estar em destaque dentre os vários que se utilizam como equivalentes, ou como quase-sinônimos de terceiro setor; e ainda, foi realizado um recorte nesse conjunto de organizações focando àquelas prestadoras de serviços assistenciais comunitários, visto que estas estão em crescente visibilidade no Brasil.

O termo ONG apareceu pela primeira vez em 1945, em documento das Organizações das Nações Unidas (ONU), abarcando um grupo de entidades com perfis muito diversos. Contudo, o uso do termo ONG só vai começar a se consolidar mesmo no Brasil, no início dos anos 90 com a fundação da ABONG e com a realização, no Rio de Janeiro, da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, a Eco 92.

Segundo Scherer-Warren (1996), desde então as ONG's passaram a adotar o modelo de "projeto", pleiteando recursos públicos e privados que possibilitem a prestação de serviços a seu público-alvo. Neste momento, conforme esta autora, o Estado passa também a enxergar as ONG's como parceiras no atendimento de carências que não pode suprir sozinho em sua busca por equilíbrio fiscal e diminuição de gastos. Todavia, Houtart e Polet (2002), aprofundam esta análise ao explicar que o que ocorreu foi que em meados dos anos 70, houve a mudança de um "modelo" de Estado intervencionista conhecido como Estado de Bem-Estar Social para um "modelo" de Estado Mínimo que se fundamenta em Políticas Neoliberais – disciplina orçamentária, restrição das despesas sociais e liberalização comercial.

Neste contexto, as ONG's buscam novas formas de estruturar os seus mecanismos de gestão, em especial no tocante à busca de parcerias com o Estado e o mercado.

3. Perspectiva das redes organizacionais no terceiro setor

Com a idéia de compartilhamento de interpretações e sentidos e da realização de ações articuladas, Inojosa (1998, p.1) afirma que "[...] rede é parceria voluntária para a realização de um propósito comum." Na realidade, entende-se que a aplicação do conceito de redes surgiu a partir do reconhecimento da importância das interações do ser humano não somente com o ambiente, mas também as interações com outras pessoas, que de acordo com Cândido (2001), esse tipo de comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais.

Alguns autores analisam as redes baseando-se nas formas (CÂNDIDO; ABREU, 2000), na relação entre os parceiros (INOJOSA, 1999) e nos tipos de articulações (AYRES, 2002). Apesar dos diferentes registros encontrados em diferentes perspectivas, a opção deste trabalho foi utilizar as contribuições isoladas dos autores, por estarem mais próximas aos propósitos deste estudo. O Quadro 1, a seguir, sintetiza esta configuração:

Nível	Autor	Redes	Características
1. Formas	Cândido; Abreu (2000)	Formalidade/Informalidade	Quando envolve ou não conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos.
		Estática/Dinâmica	Quando não é ou é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, criando certo grau de convivência com as mudanças.
2. Relação entre os parceiros	Inojosa (1999)	Subordinada	Os entes não têm autonomia, são parte de um sistema maior caracterizado por uma interdependência de objetivos.
		Tutelada	Os entes têm autonomia, mas relacionam-se sob a égide de um deles.
		Autônoma ou Orgânica	Os entes têm autonomia e a interdependência existe porque há força-mobilizadora por parte de todos. Redes comunitárias têm este perfil.
3. Tipos de articulação	Ayres (2002)	Sistemáticas / Orientadas	As ações empreendidas pela rede como um todo, definidas a partir de consensos e demandas estratégias dos participantes.
		Pontuais / Livres	Aquelas ações empreendidas pelos participantes de forma não necessariamente coordenada, em pequenos grupos, geralmente de curta duração e para cumprimento de objetivos e necessidades pontuais.

Quadro 1 -Tipologia de redes

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Inojosa (1999); Cândido; Abreu (2000); Ayres (2002)

Ao basear-se no Quadro 1, entende-se que os vínculos estabelecidos são essenciais para a construção das redes organizacionais, e ainda, que os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são: a predisposição para cooperar, a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração, a complementaridade e a necessidade de eficiência adaptativa. Assim, ao propor a perspectiva de redes para os estudos no terceiro setor, entende-se que seja necessário analisar o conceito de redes organizacionais em termos de redes múltiplas de relações intra como interorganizacionais e intersetoriais.

Um embasamento para esta análise é realizado a seguir, ao abordar a relação entre os conceitos de redes e a classificação de redes no ambiente das ONG's.

4. Aplicação dos conceitos e classificação de redes no ambiente das ONG's

No ambiente das ONG's, as redes representam formas de parcerias organizadas junto às organizações do próprio setor, do mercado e do Estado na busca dos recursos necessários à sobrevivência, frente à incapacidade dessas organizações se sustentarem.

Menezes (2002, p. 4) evidencia que: “Uma característica essencial para o bom funcionamento das redes é a qualidade dos diálogos (ou múltiplos).” Na mesma direção, Peci (2002) entende que a comunicação está na base de todos os processos gerenciais e é fator determinante da possibilidade de integração intraorganizacional e interorganizacional, pois permite que as mensagens sejam transmitidas, compartilhadas, compreendidas e internalizadas. Entretanto, a autora salienta que “[...] a comunicação e transparência de ações são condições necessárias, embora não suficientes, para a existência da rede interorganizacional. Elas são a base do fortalecimento de um sistema de troca baseado na confiança.” (PECI, 2002, p. 10).

Ao considerar as diversas relações que as ONG's podem estabelecer e que por intermédio delas podem proporcionar a sua sobrevivência, as redes dentro desse contexto podem ser estudadas, conforme é mostrado no Quadro 2, a seguir, nos aspectos intra, interorganizacional e intersetoriais.

Redes	Características
Intersetoriais	A rede é caracterizada pela relação de troca e interação entre organizações pertencentes a setores diferentes.
Interorganizacionais	A rede se dá por intermédio de transações, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e uma outra ou mais organizações no ambiente onde se encontra, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias e terem uma única forma de atuação, ou seja, uma mesma estratégia.
Intraorganizacionais	Envolve aspectos internos, partindo do princípio de que internamente uma organização pode ser visto como uma rede de pessoas, departamentos e setores específicos mantendo uma constante rede de relações caracterizada pôr uma subdivisão hierárquica, de papéis e atribuições dos seus componentes.

Quadro 2 - Características das redes intersetoriais, inter e intraorganizacionais

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Cândido e Abreu (2000)

As perspectivas apontam para uma idéia de complementaridade, portanto, as ONG's devem caminhar para um planejamento que contemple estas três formas de relacionamento: intersetoriais, interorganizacionais e intraorganizacionais como forma de proporcionar sustentabilidade para as suas ações sociais. Para este estudo, foram analisadas as relações intersetoriais e as interorganizacionais. A não análise das relações intraorganizacionais foi um limite do trabalho.

Ao se referir a redes intersetoriais existe uma necessidade de evidenciar algumas características típicas do setor público, do privado e do terceiro setor. O Quadro 3, a seguir, expõe algumas destas características típicas de cada setor.

	Primeiro Setor	Segundo Setor	Terceiro Setor
Agentes primários	Estado, Governo	Empresas, Corporações	ONG's, OSCIPs etc.
Pré-requisito	Criar ambiente propício	Gerar excedente	Desenvolver soluções
Resultado esperado	Ordem social, condições mínimas para todos	Satisfação de necessidades individuais	Ampliação da consciência Exercício da cidadania
Meios típicos de atuação	Lei, polícia e justiça	Propriedade capital e tecnológica	Idéias, ideais e trabalho voluntário
Beneficiários originais	Cidadãos	Consumidores	Humanidade aqui pode ter um sentido dúbio, também no sentido de ser...humano, humanizar
Lógica predominante	Política e coercitiva	Compensatória e técnica	Emancipatória e transformadora
Papel do indivíduo	Exercer direitos e deveres	Facilitar trocas	Assumir responsabilidade

Quadro 3 - Características típicas de cada setor

Fonte: adaptado de Silva (2005b, p. 2)

Ao se pensar em redes organizacionais entre os três setores, depara-se com alguns fatores considerados como desafios para essa forma de atuação das ONG's. Tendo em vista que: "As empresas focam sua ação na obtenção do lucro, os governos buscam novas formas de poder, ao passo que as ONG's devem focar sua ação nas pessoas como centro do cenário social." (THOMPSON, 1997, p. 46-47).

Teodósio (2004) destaca, que muitas das vezes, na aproximação das ONG's com as organizações dos outros dois setores, as mesmas correm o risco de serem "cooptadas" seja

pelo Estado ou grandes empresas. Desta forma, estabelece-se não uma relação de parceria, mas de submissão das ONG's ao Estado e às empresas privadas.

Teixeira (2003), em seus estudos, chegou a três formas de vínculos entre as ONG's e o Estado, que evidentemente não esgotam todas as maneiras possíveis de contatos entre estes, mas dão uma noção dessa aproximação. O Quadro 4, a seguir, identifica e mostra algumas características destas formas.

Forma de vínculo	Característica	Comentário
Encontro pressão	<ul style="list-style-type: none"> - Não há um contrato formal entre ONG e órgão governamental; - As organizações se sentem livres para criticar e procurar influenciar nos rumos das políticas implementadas pelo Estado; - Quem conduz a política (ou o projeto) é o Estado. 	No encontro pressão, a falta de laços mais formais com o governo permite que a capacidade crítica das organizações seja preservada.
Encontro prestação de serviço	<ul style="list-style-type: none"> - As relações entre órgãos governamentais e ONG's são distantes, permeadas por cobranças e avaliações ou por relações burocratizadas: projetos enviados pela ONG, pareceres enviados pelo órgão governamental, respostas das organizações readequando seus projetos quando necessário, relatórios detalhados; - São relações nas quais são exigidas eficiência, otimização de recursos e alta qualificação de quem exerce o serviço, sob pena de não renovação do projeto. 	Nesse caso, as relações de poder entre as ONG's e o órgão governamental são bastantes assimétricas, comprometendo a autonomia dessas organizações, pois elas ficam sujeitas às diretrizes do seu "empregador", ou, em outras palavras, às direções políticas adotadas pelo governo. Como só algumas ONG's serão selecionadas, elas são estimuladas a competir entre si, provocando divisões entre elas ou acirrando as já existentes.
Encontro participativo	<ul style="list-style-type: none"> - Envolve a consolidação de projeto elaborado conjuntamente entre poder público e ONG; - Espaço para críticas mútuas; - Divisão de responsabilidades entre órgão governamental e a ONG. 	O destaque é para o fato de permitir um diálogo maior entre as partes.

Quadro 4 – Formas de vínculos adotadas pelas ONG's e o Estado na relação entre eles

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em Teixeira (2003).

Assim, pode-se verificar que as redes estabelecidas entre ONG-Estado podem ser entendidas de diferentes maneiras. Do ponto-de-vista neoliberal, ela é considerada como uma alternativa para a prestação de serviços públicos sob a responsabilidade do Estado (TEODÓSIO, 2004). Nesse caso, as redes podem também se constituir como estratégia de terceirização por parte do Estado, ou seja, o governo se desonera da execução de seus programas sociais, esperando que essas organizações solucionem os problemas comunitários. Ou então, de acordo com o referido autor, o Estado ao demonstrar pouca abertura a dialogar com as ONG's, impõe regras, procedimentos e metodologias, que deverão ser seguidos à risca por essas organizações, o que, conforme o autor, faz perder as grandes possibilidades de crescimento mútuo e interação democrática com a sociedade.

Para Andrade (2002), não menos problemática pode ser a relação também com a iniciativa privada, já que a ação social das empresas dificilmente será totalmente desinteressada. Para a referida autora, existe uma distância muito grande entre a empresa ter ganhos com seus projetos sociais e impor seus valores, filosofia e abordagens à comunidade.

O Quadro 5, mostra um paralelo entre organização empresarial e organização social, evidenciando os principais aspectos que podem dificultar uma aproximação entre estas.

Organização empresarial	Organização social
Estatuto e regras direcionadas	Missão direcionada
Especialização de responsabilidade	Integração de responsabilidade

Controle centralizado	Descentralizado/empowerment
Foco no melhor para a organização	Foco no melhor para o cliente
Valor uniforme	Valor flexível
Gerenciamento dos custos	Gerenciamento dos valores
Financeiramente auto-suficiente	Dependente de recursos

Quadro 5 - Paralelo entre organizações empresariais e organizações sociais

Fonte: adaptado de Thalhubner (2004)

Ao tomar como base este paralelo, verifica-se diferença de pensamento entre os dois tipos de organizações. Para Andrade (2002), essa diferença pode levar as empresas privadas a avaliar a ação das organizações do terceiro setor unicamente do ponto de vista quantitativo, e não respeitar as peculiaridades de ações que propõem mudanças de comportamento. Segundo a mesma autora, outro desafio a ser vencido no desenvolvimento de parcerias é fazer com que as empresas superem a dificuldade em admitir a representatividade da comunidade e, assim, dialogar em posição de igualdade com organizações originadas da sociedade civil.

Portanto, pode-se supor que as redes estabelecidas entre ONG's-Empresas comportam uma certa complexidade, principalmente, pela confrontação entre lógicas de ações diferentes. De um lado, a lógica do bem-estar social e, do outro, a lógica do lucro financeiro. Observa-se aqui, que a relação ONG's e empresas privadas, além desta análise intersetorial, também se enquadram na análise interorganizacional.

Oliver (1990) propõe uma definição de redes interorganizacionais como sendo transações, fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre uma organização e uma outra ou mais organizações no ambiente onde se encontra.

Algumas ONG's no Brasil têm como uma de suas políticas gerenciais a formação de parcerias com outras organizações que atuam no mesmo setor, como forma de superar suas limitações operacionais. De acordo com Teodósio (2004), esta prática manifesta-se na troca de informações, recursos e metodologias de um lado, e por outro pela intensa disputa por fontes de financiamento, reconhecimento social e formação de parcerias com o Estado, organismos internacionais e grandes corporações privadas.

Entretanto, Carvalho (1997) alerta que a relação entre ONG's maiores e mais estruturadas e organizações do terceiro setor menos preparadas quer seja politicamente, administrativamente ou financeiramente, também pode resultar numa "captura" do mais fraco pelo mais forte. Contudo, pressupõe-se que seja por intermédio de redes constituídas dentro do próprio terceiro setor, que as ONG's podem se fortalecer institucionalmente, adquirindo assim, condição à sua sustentabilidade. Nesta perspectiva, tudo indica que é necessário que as ONG's fortaleçam, primeiramente, as próprias redes estabelecidas no ambiente interno das mesmas – redes intraorganizacionais.

Assim, parece que a construção de uma nova realidade social passa, sem dúvida, pelo estabelecimento de redes organizacionais que atuem por intermédio de múltiplas relações intra como interorganizacionais e intersetoriais.

Com o intuito de realizar um estudo empírico, cujos dados obtidos sejam associados ao arcabouço teórico deste estudo, a seguir, foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados em um estudo de caso em uma organização não-governamental, localizada em Uberlândia-MG.

5. Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo foram de natureza aplicada e não experimental, a abordagem predominante foi qualitativa, especificamente, de caráter descritivo qualitativo. O estudo foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa, desenvolvida com base em material já elaborado disponibilizado em livros, revistas especializadas, anais de encontros ou congressos, na *internet*, e na legislação vigente sobre a área, foi construindo o

referencial teórico. Na segunda etapa foi realizada a pesquisa empírica, adotando o estudo de caso. Este procedimento foi adequado ao problema em foco deste estudo, pois, segundo Yin (2001) este método é recomendável quando há questões de “como” e “por que” e o foco está num fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2005. Para a coleta de dados adotou-se a entrevista semi-estruturada, a observação direta e a análise de documentos, entre estes: estatuto da organização, termos de parceria, contratos de parceria, convênios e outros. Assim, procurou-se atenuar os limites metodológicos intrínsecos a cada uma das fontes ou técnicas isoladamente. Foram entrevistados os coordenadores dos 17 setores de atendimentos da organização e o diretor financeiro.

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica da triangulação (TRIVIÑOS, 1992), ou seja, a comparação de dados obtidos por intermédio de diferentes fontes, métodos ou teorias, com o objetivo de convergência de conclusões e proposições. A interpretação foi realizada mediante a ligação com os conhecimentos obtidos na fundamentação teórica. Múltiplas fontes e a triangulação tiveram como objetivos minimizar o limite metodológico de cada fonte utilizada.

6. Apresentação e análise dos resultados do estudo de caso

Fundado em 15 de agosto de 1983 na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, a trajetória do **LAR de Amparo e Promoção Humana** foi influenciada por mudanças históricas, econômicas, políticas, sociais e culturais ocorridas no contexto do terceiro setor. Inicialmente, de ações essencialmente caritativas, a organização atualmente desenvolve ações voltadas ao desenvolvimento integral do Ser Humano. Adota processos de gestão mais profissionalizados e está sempre atenta às mudanças do presente.

A missão da organização, afixada em forma de cartaz nos murais em todas as suas unidades, diz que a organização deve: "Educar, apoiar e promover o desenvolvimento integral do Ser Humano, do útero materno à terceira idade, com vistas à superação de todo tipo de desigualdade social." A operacionalização da missão do LAR atualmente, se dá por meio de uma unidade administrativa e oito unidades de atendimento, localizadas estrategicamente no perímetro urbano de Uberlândia.

A ONG oferece todos os seus serviços gratuitamente à população de baixa renda do município de Uberlândia e região, beneficiando cerca de 26.500 pessoas, entre gestantes, crianças, adolescentes, jovens, adultos, portadores de deficiência e idosos. O Quadro 6, a seguir, fornece um panorama geral da organização.

Características	Dados
Anos de atuação	- 22 anos (fundada em 15 de agosto de 1983)
Números	- Maior instituição do interior de Minas Gerais; 8ª maior de Minas Gerais; 125ª maior instituição do Brasil; - Possui 09 Unidades - sendo 01 unidade administrativa e 08 de atendimento; - Cerca de 26.500 pessoas beneficiadas - aproximadamente 5% da população de Uberlândia; - Menor custo de atendimento do Brasil: R\$ 0,53 por atendimento; - 223 funcionários; 277 voluntários ativos; - 17 setores de atendimento; - 11.112 m ² de área construída; - Serve mais de 1.700.000 refeições/ano; - Realiza cerca de 5.913.075 atendimentos/ano.

Prêmios	Prêmio Bem Eficiente: em 2002 e 2005 – prêmio concedido pela Kanitz & Associados às 50 instituições, em um universo de 300.000, mais bem administradas do país.
----------------	---

Quadro 6 – Panorama geral do LAR de Amparo e Promoção Humana.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

O LAR distribui em suas **8 unidades** de atendimento os seguintes setores: Centros de Formação Educacional; Creches Educativas; Assistência à Gestante; Centro de Convivência; Apoio e Promoção Social; Farmácia Comunitária; Núcleo de Promoção de Trabalho e Renda; Cursos Profissionalizantes; Fisioterapia Comunitária; Lar-dia e Abrigo para Idosos; e o Projeto Integrando Gerações. Em 2002, a ONG implantou a sua **9ª Unidade**, a Administração Central, com o objetivo de nuclear a administração dos setores de atendimento do LAR em um único ambiente com localização central e estratégica.

A partir das observações, entrevistas e análise documental do LAR, foi revelado um conjunto de dimensões da estrutura organizacional que definem os principais aspectos relacionados a sustentabilidade, e aspectos relacionados às redes organizacionais, conforme foram analisados nos itens a seguir.

6.1 Diagnóstico organizacional baseado nas práticas de redes organizacionais

O desenvolvimento das redes organizacionais pela ONG é realizado por intermédio de: parcerias de **investimento**, parcerias de **custeio**, parcerias de **apóio técnico** e parcerias por meio de **convênios**, ligadas à prestação de serviços. O Quadro 7, a seguir, mostra os principais parceiros do LAR durante os anos de 2004 e 2005.

Setores	Parceiros	Participação	% (custeio)*
Primeiro Setor	Prefeitura Municipal de Uberlândia	Invest. e Custeio	71,42% (municipais)
	BNDES	Investimento	
Segundo Setor	Tribanco	Investimento e Custeio	25,52%
	Grupo Martins	Investimento e Custeio	
	Sadia	Custeio	
	Centro Universitário do Triângulo - UNITRI	Convênios	
	Triâng Internet Provider	Custeio	
	Fundação VITAE**	Investimento	
	Fundação Bradesco**	Apoio Técnico	
Terceiro Setor	LAR Fabiano de Cristo	Custeio	3,06%
	Mais de 100 entidades parceiras	-----	
	Comunidade***	Custeio	

Quadro 7 – Principais parceiros do LAR

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

* percentual de participação somente das parcerias destinadas ao custeio.

** apesar das Fundações se caracterizarem como pertencentes ao terceiro setor, para este estudo as Fundações parceiras do LAR serão analisadas juntamente com as organizações pertencentes ao segundo setor, por estas serem mantidas somente pelas próprias empresas a que estão ligadas.

*** a Comunidade não é considerada terceiro setor, as organizações formadas a partir da sociedade civil é que são.

Ao analisar o Quadro 7, verifica-se que quando se trata de parcerias de investimento, no caso do LAR, estas são realizadas, em sua maioria, com empresas de grande porte. Isto pode ter explicação no fato de que, como os recursos oriundos destas parcerias são destinados para a construção de novas unidades e compra de materiais e equipamentos, o qual requer um

montante maior de recursos em curto prazo, entende-se que isto é possível, na maior parte das vezes, ser financiado apenas por empresas de grande porte.

Todavia, é importante ressaltar que as empresas de grande porte, ao realizarem também parcerias de custeio, destinam os recursos, conforme relata o diretor financeiro do LAR, de forma pontual:

[...] a gente não encontra com facilidade esses apoios, principalmente, para a questão do custeio, porque ele é continuado, e muitas vezes as empresas, algumas querem participar, mas de forma pontual. (DIRETOR FINANCEIRO, p. 13)

A explicação pode estar no fato de que, quando uma empresa se compromete a realizar uma parceria em longo prazo, ela dificilmente poderá voltar atrás sem prejudicar a sua imagem.

Assim, pode ser verificado que a principal fonte de recursos do LAR, voltada para o custeio, vem do poder público (71,42%). Em seqüência, vêm os recursos oriundos das empresas pertencentes ao segundo setor (25,52%). Enquanto, que os recursos vindos do terceiro setor representam somente 3,06%, do total recebido pela organização. A compreensão do diretor financeiro do LAR, com relação a esta realidade, pode ser verificada em seu depoimento:

[...] apesar de que nós entendemos também, é que a obrigação maior é do poder público, mas eu acho que o fato da participação das empresas é um complemento importante, e que ajudaria muito as instituições cobrirem as dificuldades, porque obter ajuda diretamente da comunidade é mais difícil, e a comunidade também é meio sacrificada, né? (DIRETOR FINANCEIRO, p. 19)

A seguir, foram analisados as formas, as relações e os tipos de articulações entre o LAR e os seus principais parceiros, do primeiro setor, do segundo setor e do próprio terceiro setor. O Quadro 8 sintetiza a análise referente aos parceiros do LAR pertencentes ao primeiro setor:

Categorias de análise	Parceiros		Análise
	Prefeitura Municipal de Uberlândia - PMU (Investimento e Custeio)	BNDES (Investimento)	
1. Formas	Formalidade	Formalidade	A relação com a PMU e com o BNDES se diferencia na questão de que com a PMU, se dá de forma dinâmica, ou seja, influenciada pelas forças ambientais, e com o BNDES de forma estática. O que leva a crer que, o relacionamento com o poder público local está mais sujeito às oscilações do ambiente econômico.
	Dinâmica	Estática	
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Verificou-se que com o poder público, mesmo que as ações sejam pontuais, essas se articulam de forma orientada. Isto demonstra a preocupação deste em buscar resultados que atendam suas demandas.
	Orientada	Orientada	
3. Relação entre os	Tutelada	Tutelada	A relação tutelada com a PMU e com o BNDES confirma a afirmação de

parceiros			Inojosa (1999), que ressalta que este tipo de relação caracteriza a maioria das redes que nascem sob a égide do governo.
------------------	--	--	--

Quadro 8 – Análise das formas, tipos e relação das parcerias do LAR com órgãos do primeiro setor.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo.

Quanto às parcerias do LAR realizadas com organizações do segundo setor, verifica-se que estas acontecem de diversas formas. A contribuição das empresas pode acontecer diretamente ou por intermédio das suas Fundações. O Quadro 9, a seguir, mostra uma síntese da análise referente às parcerias do LAR realizadas com as empresas privadas.

Categorias de análise	Parceiros					Análise
	Tribanco (Invest. e Custeio)	Grupo Martins (Investimento e Custeio)	Sadia (Custeio)	UNITRI (Convênio)	Triâng Internet (Custeio)	
1. Formas	Informal	Informal	Informal	Formal	Formal	Verifica-se que há uma tendência das parcerias serem estáticas. Talvez, esta tendência esteja relacionada ao fato de algumas empresas já estarem posicionando parte dos investimentos no social dentro de um plano estratégico.
	Dinâmica	Dinâmica	Estática	Estática	Estática	
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Sistemática	Sistemática	Sistemática	A maioria das parcerias apresenta articulação sistemática e orientada. Isto reforça a idéia de que algumas empresas já têm a preocupação de investirem no social.
	Orientada	Livre	Orientada	Orientada	Orientada	
3. Relação entre os parceiros	Tutelada	Autônoma	Autônoma	Autônoma	Autônoma	A relação tutelada é verificada com o parceiro que realiza maiores investimentos. Isto leva a crer que ao investirem no social, dentro de um plano estratégico as empresas realizam maior controle.

Quadro 9 – Análise das formas, tipos e relação de parcerias do LAR com organizações do segundo setor.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo.

Quanto às parcerias do LAR com Fundações, o Quadro 10 mostra uma síntese da análise referente a estas parcerias.

Categorias de análise	Parceiros			Análise
	Fundação VITAE (Investimento)	Fundação Bradesco (Apoio técnico)	Fundação Cargil (Custeio)	
1. Formas	Formal	Formal	Informal	A maneira formal e estática é verificada na maioria das parcerias do LAR com as Fundações.
	Estática	Estática	Dinâmica	
2. Tipos de	Pontual	Sistemática	Pontual	Verifica-se uma diversidade de tipos de articulações nas parcerias do LAR com as

articulação	Orientada	Orientada	Livre	Fundações, que tendem a variar de acordo com o tipo de parceria.
3. Relação entre os parceiros	Tutelada	Autônoma	Autônoma	Na maioria das parcerias do LAR com as Fundações, a relação se dá de forma autônoma.

Quadro 10 – Análise das formas de parceria, tipos e relação do LAR com as Fundações.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo.

Para as parcerias dentro do próprio setor, no Quadro 11, a seguir, é mostrado uma síntese referente à análise dos parceiros do LAR pertencentes ao terceiro setor:

Categorias de análise	Parceiros		Análise
	LAR Fabiano de Cristo (custeio)	113 entidades parceiras*	
1. Formas	Formalidade	Informalidade	O caráter informal e dinâmico da parceria do LAR com outras entidades se dá devido esta parceria se caracterizar por doações de excedentes realizadas pelo LAR. Portanto, não têm período para acontecerem.
	Estática	Dinâmica	
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Verifica-se que a parceria com uma outra organização do setor se estabelece de maneira mais sistemática e orientada, devido ao caráter organizacional. Enquanto, que as parcerias que o LAR estabelece, onde as doações são realizadas por ele, é pontual, pelas dificuldades da própria organização.
	Orientada	Livre	
3. Relação entre os parceiros	Autônoma	Autônoma	Como o princípio essencial do terceiro setor é a liberdade, e a lógica predominante é emancipatória e transformadora (SILVA, 2005b), a relação entre os parceiros deste setor tende a ser de forma autônoma, já que este tipo de relação permite um maior desenvolvimento de idéias e de soluções originais para as necessidades sociais.

Quadro 11 – Análise das formas de parceria, tipos e relação do LAR com os parceiros do terceiro setor.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização em estudo

* o LAR é parceiro destas 113 entidades repassando doações para as mesmas.

Assim, pressupõe-se que a formação de redes interorganizacionais no terceiro setor pode se basear em contingências múltiplas. Mas, parece que o que tem predominado, baseando-se neste estudo de caso, é a busca para a superação de limitações operacionais, ao invés de uma busca para a perspectiva de sustentabilidade baseada em articulações que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade das organizações pertencentes ao setor.

O Quadro 12, a seguir, mostra a síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores, conforme as formas, tipos de articulações e relação verificados na maioria das parcerias analisadas.

Síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores						
Categorias de análise	Setores					
	1º Setor		2º Setor		3º Setor	
	Local	Federal	Empresas	Fundações	ONG	113 entidades parceiras
1. Formas	Formalidade	Formalidade	Informalidade	Formalidade	Formalidade	Informalidade
	Dinâmica	Estática	Estática	Estática	Estática	Dinâmica
2. Tipos de articulação	Sistemática	Pontual	Sistemática	Pontual	Sistemática	Pontual
	Orientada	Orientada	Orientada	Orientada	Orientada	Livre
3. Relação entre os parceiros	Tutelada	Tutelada	Autônoma	Autônoma	Autônoma	Autônoma

Quadro 12 - Síntese da análise das parcerias do LAR com organizações pertencentes aos três setores.

Fonte: elaborado pela pesquisadora baseado em dados coletados na organização.

O resultado da análise realizada sobre a formação das redes organizacionais pelo LAR, indica que a formalidade prevalece nas parcerias da ONG com as organizações pertencentes aos três setores. A análise mostrou ainda, que a relação autônoma permeia todas as parcerias do LAR com as organizações que fazem parte do segundo setor e do terceiro setor. Contudo, com o primeiro setor, há indícios de que o relacionamento ainda está longe da relação que privilegia a confiança, normalmente associada às parcerias autônomas.

Importante destacar também, o tipo de articulação verificado entre o LAR e suas parcerias. No geral, verificou-se que a ONG tem conseguido um percentual de 50% de parcerias sistemáticas, sendo o restante, parcerias pontuais. Isto é verificado, tanto ao analisar as parcerias realizadas com organizações de todos os três setores, como quando analisadas em cada um dos setores. Esta análise demonstra que parece que este equilíbrio verificado tem colaborado para a perspectiva de sustentabilidade do LAR.

7. Conclusão

A crescente consciência por parte das ONG's da necessidade de realizar parcerias, aliada a uma maior competição por recursos nem sempre facilmente disponíveis, propiciou uma abertura, cada vez maior, nestas organizações para a utilização de métodos administrativos profissionais habitualmente utilizados nos setores privado ou mesmo público.

No que diz respeito à relação da ONG pesquisada com o poder público, no caso a Prefeitura Municipal, pode se concluir que a relação se configura como uma estratégia de terceirização por parte da Prefeitura, que se desonera em grande parte, da execução de seus programas sociais. Nesta relação, a PMU tem mais poder ao ditar as normas, o que leva a uma dependência e a uma subordinação da ONG às diretrizes governamentais.

Em relação às parcerias do LAR com a iniciativa privada foram expostas algumas dificuldades da organização quanto à apresentação dos projetos sociais às empresas. Para doar, algumas empresas procuram impor ao projeto certas questões que não lhe são pertinentes, o que faz com que a organização, algumas vezes tenha que redefinir algumas prioridades, já que as empresas querem avaliar a ação da organização unicamente do ponto de vista quantitativo, e não respeitar as peculiaridades de ações que propõem mudanças de comportamento.

A maior parte das parcerias do LAR com as empresas se dá de maneira autônoma. Contudo, foi verificado que, quanto maior o investimento realizado pela iniciativa privada,

maior o compromisso da ONG na prestação de contas via relatórios, ou por um controle mais direto. Portanto, isto leva a crer que, ao investirem no social, dentro de um planejamento estratégico, as empresas procuram realizar um maior controle deste investimento. Mais uma vez, se questiona o fato das ONG's, ao visarem a sua sustentabilidade, se submeterem a um controle de seus parceiros, e com isso gastar grande parte do tempo em elaborar projetos, fazer relatórios, prestar contas, ao invés de concentrar seus esforços para as atividades desenvolvidas com os seus públicos-alvo.

Assim, há indícios de que a aproximação entre as ONG's com o poder público e com as empresas privadas implica estabelecimento de relações, muitas vezes contraditórias e até divergentes. No caso específico do LAR, conclui-se que as redes estabelecidas pela ONG ainda não se configuram como de forma democrática e participativa, em torno de causas afins.

No entanto, apesar da gestão do LAR sofrer influências de uma variedade de conceitos originários de modelos administrativos dos dois outros setores, a ONG tem conseguido preservar o seu lado humano e os valores característicos do terceiro setor. Entende-se que o grau de equilíbrio ou não desta contradição, vai depender da história da organização e das pressões externas pelas quais ela passa.

Quanto à parceria do LAR com organizações do próprio setor, a relação entre os parceiros se dá de forma autônoma. Este tipo de relação permite um maior desenvolvimento de idéias e de soluções originais para as necessidades sociais, o que vem ao encontro com a lógica predominante do terceiro setor. Contudo, falta uma maior aproximação do LAR com outras ONG's, no que se refere há um maior diálogo e troca de experiências, em busca do fortalecimento do setor. As parcerias ainda se dão de forma pontual, e se restringem ao repasse de doações.

Portanto, tudo indica que o desenvolvimento das redes organizacionais para a ONG pesquisada, tem colaborado para ampliar a cada dia a sua participação no contexto social, consolidando uma imagem de serviço e qualidade no atendimento à população de baixa renda. Entretanto, no desenvolvimento seqüencial destas ações, possivelmente, estão muitos desafios ainda para a organização, principalmente no que se refere a uma cooperação mais intensiva entre os parceiros da instituição.

Bibliografia

ANDRADE, M. G. V. de. **Organizações do terceiro setor**: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Florianópolis, 2002. 146 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

AYRES, B. R. C. **Redes Organizacionais no Terceiro Setor**: um olhar sobre suas articulações. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_out2002.cfm> Acesso em: 21 maio 2004, 09:45:23

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais : um estudo exploratório. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 24, Salvador, Bahia, 22-25 set. 2000. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CARDOSO, R. Fortalecimento da Sociedade Civil. *In*: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor** - desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 7-12.

CARVALHO, N. V. O terceiro sujeito: um novo ator para um velho cenário. *In*: DOWBOR, L. *et al.* (Org.). **Desafios da Globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-214.

COSTA JR, L. C. **Cadernos do III Setor**: terceiro setor e economia social. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n. 2., abr. 1998.

GUERREIRO, E. P. Gestão social integrada; o empreendedorismo das organizações não-governamentais e a parceria estratégica com a administração municipal. *In: CONGRESSO MINEIRO DE MUNICÍPIOS*, 19, Belo Horizonte, MG, 21 maio 2002. **Anais...** Belo Horizonte, 2002. 1 CD-ROM.

HOUTART, F.; POLET, F. (Coord.). **O outro Davos: mundialização de resistências e de lutas**. Tradução: Mariclara Oliveira. São Paulo: Cortez, 2002.

HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro setor**. Tradução: James F. Sunderland Cook. São Paulo: MAKRON books, 1999.

INOJOSA, R. M. **Redes e redes sociais: versão preliminar**. São Paulo: FUNDAP, 1998.

_____. Redes de compromisso social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 33, n. 5, set./out. 1999, p. 115-141.

MENEZES, M. **As redes e o fim do patriarcado**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_nov2002.cfm> Acesso em: 21 maio 2004, 09:00:55.

OLIVIERI, L. **A importância histórico-social das Redes**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_jan2003.cfm>. Acesso em: 21 maio 2004, 09:15:28.

PECI, A.; COSTA, F. L. da. Redes para Implementação de Políticas Públicas: Obstáculos e Condições de Funcionamento. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26, Salvador, Bahia, 22-25 set. 2002. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro setor. *In: IOSCHPE*, Evelyn Berg (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 89 -111.

SCHERER-WARREN, I. **Cidadania sem Fronteiras**. São Paulo:Hucitec, 1996.

SILVA, A. L. de P. Como as organizações se desenvolvem através das fases pioneira, diferenciada, integrada e associativa. **Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social**. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%207.pdf>>. Acesso em: 6 de fev. de 2005a, 14:35:17.

_____. Uma Conceituação Estratégica de “Terceiro Setor”. **Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social**. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%201.pdf>>. Acesso em: 14 de abril de 2005b; 14:30.

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102. set/out., 1999.

TEODÓSIO, A. dos S. de S. **Organizações Não-Governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial: armadilhas, perspectivas e desafios da modernização das políticas públicas locais**. Disponível em: <<http://www.cienciapolitica.org.br/encontro/estpol2.1.doc>>. Acesso em: 14 de nov. de 2004, 16:45:10.

_____; CKAGNAZAROFF, I. B.; SOUZA, M. T. C. G. e. Tudo ao mesmo tempo agora?: parcerias, conflitos e cooptações nas interações entre estado e ong's no Brasil. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP*. **Anais...** São Paulo, 10 e 11 ago. 2004.

THALHUBNER, J. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.socialentrepreneurs.org/entredet.html>>. Acesso em 13 out. 2004, 10:20:18.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. *In: IOSCHPE*, Evelyn (Org.). **3º Setor - desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p.41-48.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – Planejamento e Métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.